

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



## Soziale Architektur

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Urbanität

**Integrationsmaschine Stadt**

Sozialplanung

**Schlüsselrolle für freie Träger**

Trägerwohnungen

**Lobby für Menschen ohne Lobby**

Transparenz

**Sozialräumliche Beratungsangebote  
mit Querschnittcharakter**

Controlling

**Kosten und Leistungen erfassen und steuern**

Externe Dienstleister

**Rechtssichere Beschäftigung Dritter**

IT-Report

**Mehr Schatten als Licht**



**Nomos**

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

**Beirat:** Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Sandra Eisner, Diakonisches Werk Württemberg; Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Daniel Kiesel, Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e. V.; Jörg Klärner, Caritasverband für die Diözese Limburg; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niemann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Dr. Bernd Schubert, Arbeiterwohlfahrt Landesverband Schleswig-Holstein; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; Wolfgang Stadler, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband; Prof. Dr. Andreas Strunk, Wernau; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege; Ulrike Wagner, Deutsches Rotes Kreuz; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Stuttgart; Prof. Dr. Armin Wöhrle, Hochschule Mittweida; Kongress der Sozialwirtschaft (www.sozkon.de) www.sozialwirtschaft.nomos.de

## EDITORIAL

### Sozial planen

Von Gerhard Pfannendörfer

## TITEL

### Soziale Architektur

#### Integrationsmaschine Stadt

Von Konrad Hummel

### Sozialplanung

#### Schlüsselrolle für freie Träger

Von Julia Hohmann, Lars Schäfer, Dorit Schubert, Mara Dehmer

### Sozialraum-Entwicklung

#### Integration ist attraktiv

Von Heinz Fleck

### Trägerwohnungen

#### Lobby für Menschen ohne Lobby

Von Daniela Radlbeck

### Urbanität

#### Eine Stadt für alle

Von Peter Höfflin

## RUBRIKEN

### Sozialräumliche Beratungsangebote mit Querschnittcharakter

Von Carolin Herrmann

### Fehler bei Kündigungen vermeiden

Von Sabine Feindura

### Kosten und Leistungen erfassen und steuern

Von Heinrich B. Pieper

### Rechtssichere Beschäftigung Dritter

Von Ralf Vogt

### Neue Spielregeln

Von Katrin Elsemann

### Webseiten renovieren und modernisieren

Von Bernhard Kuntz

### Mehr Schatten als Licht

Von Dietmar Wolff und Helmut Kreidenweis

### Bündnis mit dem Kairos

Von Maik Arnold

### Mein Buch

#### Das Letzte

#### Vorschau/Impressum

#### Jahresinhaltsverzeichnis 2019

### Soziale Architektur | Integrationsmaschine Stadt

Seite 7

5



7

10

14

17

20

23

26

28

30

32

34

36

38

41

42

43

I-IV

Die soziale Stadt zeichnet mehr aus als preiswerten Wohnraum. Entscheidend für eine humane Urbanität ist ein gelungener Mix aus zahlreichen weiteren Faktoren, von der Kultur bis zur Bürgerbeteiligung. Es geht beispielsweise um Barrierefreiheit, normative Vielfalt, Bildungschancen in segregierten Vierteln, völlig divergente zivilgesellschaftliche Strukturen, prekäre Sicherheiten im öffentlichen Raum. Dr. Konrad Hummel, ehemaliger Konversionsbeauftragter der Stadt Mannheim, fasst seine Erfahrungen mit Stadtplanung und die die Möglichkeiten der Beteiligung von Bürgerschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft zusammen.

### Teilhabezentren | Sozialräumliche Beratungsangebote mit Querschnittcharakter

Seite 23

17

20

23

26

28

30

32

34

36

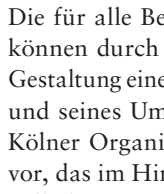
38

41

42

43

I-IV



### Honorarverträge | Rechtssichere Beschäftigung Dritter

Seite 30

28

30

32

34

36

38

41

42

43

I-IV



### IT-Report | Mehr Schatten als Licht

Seite 36

36

38

41

42

43

I-IV

Fachkräftemangel und stagnierende IT-Investitionen bremsen die digitale Transformation in der Sozialwirtschaft. Der neue IT-Report stellt bedenkliche Trends ebenso fest wie erfreuliche Entwicklungen bei sozialen Diensten und Einrichtungen. Die beiden Autoren Prof. Dr. Dietmar Wolff von der Hochschule Hof und Prof. Helmut Kreidenweis von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt stellen die wichtigsten Ergebnisse der Studie vor.





**Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell** unterrichtet alle zwei Wochen schnell und kompakt über neue Entwicklungen in der Sozialwirtschaft. Im Mittelpunkt stehen Informationen und Kommentare zu politischen, fachlichen, rechtlichen und steuerlichen Trends. Neben kurzen Fachbeiträgen informieren Kurzmeldungen, Unternehmensnachrichten, Tipps, Personalien und Terminhinweise.

**Leserinnen und Leser sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von** Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten in Verwaltungen und Organisationen, Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende in Aus- und Weiterbildung.

Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell wird herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Das Jahresabonnement des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell kostet 139,- Euro. Der Kombi-Preis für die Zeitschrift SOZIALwirtschaft und den Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell beträgt zusammen 219,- Euro.

#### Probehefte und Bestellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 76520 Baden-Baden, Telefon 07221 2104-0, Fax 07221 210427, E-Mail [hohmann@nomos.de](mailto:hohmann@nomos.de), Internet <http://www.nomos.de>

# SOZIALwirtschaft aktuell

Nomos

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

## MEINUNG

### Auf ein Neues!

Das jüngst begonnene Jahr wird viele Veränderungen bringen und alte Herausforderungen werden weiter bestehen. Die neuen Regeln in der Eingliederungshilfe werden die betroffenen Menschen ebenso auf Trab halten wie die Leistungsträger und soziale Dienste und Einrichtungen als Dienstleistungserbringer. Für die neue Förderperiode des Europäischen Sozialfonds sollen in den nächsten Monaten die Details festgelegt. Die Verteidigung demokratischer Lebensverhältnisse, demografische Entwicklung, Finanzplanung, Prozessorientierung, Produktentwicklung und Digitalisierung werden weiterhin auf der Tagesordnung auch von Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmen stehen. Was lange Zeit als undenkbar und unsagbar galt, wurde durch gezielte Tabubrüche nach und nach salonfähig – eine Entwicklung, die soziale Organisationen nicht hinnehmen können. Bei allen Herausforderungen werden wir Sie als Leserinnen und Leser des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell unterstützen – mit Informationen, Tipps und Meinungen. Herausgeber und Beirat, Verlag und Redaktion wünschen Ihnen ein friedvolles, gesundes und erfolgreiches neues Jahr!

Gerhard Pfannendörfer

– Chefredaktion –  
[gerhard.pfannendoerfer@gmail.com](mailto:gerhard.pfannendoerfer@gmail.com)

## In dieser Ausgabe

■ Jahresinhaltsverzeichnis 2019:  
Themen & Meinungen,  
Nachrichten & Notizen,  
Personalien, Autoren, Impressum

Ausgabe 24 – Dezember 2019

## Digitalisierung Ungenutztes Potenzial

■ Sarah Bestgen, Roger Kirchhofer, Stefan Adam, Dominik Tschopp

Eine Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz untersuchte den Stand der digitalen Transformation im Sozialbereich. Drei zentrale Ergebnisse: Auf die Führung kommt es an, die Chancen der Datennutzung bleiben unberücksichtigt, die Kundenorientierung sozialer Anbieter ist ausbaufähig.

Die Digitalisierung beschäftigt heute zahlreiche Organisationen im Sozialbereich. Aber welche Herausforderungen bestehen konkret und wie werden sie von den betroffenen Organisationen angegangen? Und wo benötigen diese Organisationen künftig Unterstützung? Im Rahmen einer Studie in Kooperation mit [sozialinfo.ch](http://sozialinfo.ch) wurde eine Bestandsaufnahme zur digitalen Transformation in sozialen Organisationen der Deutschschweiz vorgenommen.

In einem ersten Teil der Studie wurden quantitative Daten in einer telefonischen Befragung erhoben. Hierzu wurde ein Aufruf zur Studienteilnahme via Mail an soziale Organisationen verschickt. Die Resonanz war hoch und die geplante Anzahl von 100 teilnehmenden Organisationen wurde erreicht. Auf Grundlage der Bestandsaufnahme wurden zehn vertiefende Interviews mit ausgewählten Organisationen aus den bereits befragten 100 geführt. Hierbei lag der Fokus auf der Identifikation der zentralen Treiber der digitalen Transformation.

Im Vorfeld der Erhebung wurde ein Reifegrad-Modell zur Messung der digitalen Transformation aus dem Profitbereich adaptiert. In Anlehnung an das Modell wurden neun Bereiche der digitalen Transformation untersucht. In diesem Beitrag werden einige Thesen präsentiert, welche

sich deduktiv aus dem Datenmaterial ergeben. Es sind deshalb Thesen, da wir mit unserer nicht-repräsentativen Umfrage von Annahmen ausgehen müssen.

Vorab macht es Sinn, unser verwendetes Verständnis von Digitalisierung zu klären. Berghaus und Back verstehen unter der digitalen Transformation die Veränderungen in sämtlichen Bereichen der Organisation, aber auch die von Produkten durch digitale Technologien. Deren rasch voranschreitende Entwicklung sowie die daraus resultierten Innovationen haben in Unternehmen und ganzen Branchen zu disruptiven Veränderungen geführt (Berghaus und Back 2016: 99).

In den Gesprächen mit Vertretern der sozialen Organisationen konnten wir unterschiedlich stark ausgeprägt reflektierte Verständnisse von Digitalisierung feststellen. Bei vielen ist gleichzeitig ein Handlungsdruck spürbar, ohne dass dieser genau benannt werden könnte.

These 1: Unter Digitalisierung im engeren Sinne werden je nach befragter Organisation unterschiedliche Dinge verstanden. Das Verständnis von Digitalisierung ist häufig eng gefasst.

Im quantitativen Befragungsteil wollten wir von den Organisationen wissen, wofür sie Technologien nutzen. Dabei sollten sie Aussagen dazu auf einer Skala von eins bis

SOZIALwirtschaft aktuell

## IMPRESSUM

**SOZIALwirtschaft**  
Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

ISSN 1613-0707

#### Herausgeber

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.  
Oranienburger Straße 13-14, 10178 Berlin  
Telefon 030 24089-0, Fax 030 24089-134  
E-Mail [info@bag-wohlfahrt.de](mailto:info@bag-wohlfahrt.de)  
Internet: [www.bagfw.de](http://www.bagfw.de)

#### Schriftleitung

Gerhard Pfannendörfer (V.i.S.d.P.)

#### Redaktionsanschrift

Gerhard Pfannendörfer (V.i.S.d.P.)  
Eichwaldstraße 45, 60385 Frankfurt am Main  
[gerhard.pfannendoerfer@gmail.com](mailto:gerhard.pfannendoerfer@gmail.com)  
[www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

#### Erscheinungsweise:

6 Ausgaben pro Jahr

#### Bezugspreise 2020

Jahresabonnement incl. Online 129,- €  
Privatbezieher, Institutionen 218,- €, Studenten (jährliche Vorlage einer Studienbescheinigung erforderlich) 57,- €; Einzelheft 28,- €.  
Kombiabonnement Sozialwirtschaft (incl. Online)/Sozialwirtschaft aktuell 219,- €  
Privatbezieher, Institutionen 288,- €. Alle Preise verstehen sich incl. MwSt., zzgl. Vertriebskostenanteil

#### Bestellmöglichkeit

Bestellungen beim örtlichen Buchhandel oder direkt bei der Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

**Kündigungsfrist:** jeweils drei Monate vor Kalenderjahresende

#### Bankverbindung generell

Zahlungen jeweils im Voraus an Nomos Verlagsgesellschaft,  
Postbank Karlsruhe: IBAN: DE07 6601 0075 0073 6367 51, BIC: PBNKDEFF oder Sparkasse Baden-Baden Gaggenau: IBAN: DE05 6625 0030 0005 0022 66, BIC: SOLADES1BAD

#### Druck und Verlag

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestr. 3-5, 76530 Baden-Baden  
Telefon 07221 2104-0, Fax 07221 2104-27  
E-Mail [nomos@nomos.de](mailto:nomos@nomos.de)

#### Anzeigen

Sales friendly Verlagsgesellschaft  
Pfaffenweg 15, 53227 Bonn  
Telefon 0228 97898-0, Fax 0228 97898-20  
E-Mail [roos@sales-friendly.de](mailto:roos@sales-friendly.de)

#### Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Redaktion oder des Verlages wiedergeben. Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung und der Verwertung auch in elektronischen Medien einverstanden.

Der Nomos Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

#### Beirat

Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Sandra Eischer, Diakonisches Werk Württemberg; Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Daniel Kiesel, Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e. V.; Jörg Klärner, Caritasverband für die Diözese Limburg; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Dr. Bernd Schubert, Arbeiterwohlfahrt Landesverband Schleswig-Holstein; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; Wolfgang Stadler, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband; Prof. Dr. Andreas Strunk, Wernau; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege; Ulrike Wagner, Deutsches Rotes Kreuz; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Stuttgart; Prof. Dr. Armin Wöhrle, Hochschule Mittweida; Kongress der Sozialwirtschaft ([www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)) [www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)